



TITLE:

# 課業設定の評価 - 科学的管理法論考 -

AUTHOR(S):

小野寺, 孝一

---

CITATION:

小野寺, 孝一. 課業設定の評価 - 科学的管理法論考 -. 經濟論叢 1959, 84(1): 61-71

ISSUE DATE:

1959-07

URL:

<https://doi.org/10.14989/128916>

RIGHT:

# 經濟論叢

第八十四卷 第一號

---

概念としての帝国主義……………	静 田 均	1
租税と利潤の費用化……………	島 恭 彦	18
社会保険概念についての一考察……………	与 田 杢	25
ドイツ民主共和国における社会主義		
工業管理制度の発展について……………	金 鍾 碩	44
課業設定の評価……………	小野寺 孝 一	61
アメリカの産業構造と八大財閥の変遷		
……………	金 田 重 喜	72
社会主義再生産の特有法則と経済的範疇(一)		
……………	長 砂 実	93
書 評		
F. E. ハイド『ブルー・ファネル』……………	山 田 浩 之	104
京大経済学部創立四十周年記念記事……………		109

---

昭和三十四年七月

京 都 大 学 經 済 學 會

# 課業設定の評価

——科学的管理法論考——

小野 寺 孝 一

## 一 序

本世紀の初頭、フレデリック・ウインスロウ・テイラー (F. W. Taylor) が「工場管理 (Shop Management, 1903)」を発表して以来、科学的管理の研究は資本主義の発展と共に幾多の論議を醸しつつ続けられている。それは資本主義諸国においてのみではない。レーニンがこの管理法を社会主義建設においても、批判考究して取り入れるべきを指摘して以来、また異った意味で科学的管理の研究が社会主義国家に於てもなされて来たことは周知の事柄である。かかるテイラーの科学的管理法は近代経営管理の出発点にも等しい地位を占めるものであるが、その管理法の中核をなすものは課業管理である。テイラーは始め自分の管理法を課業管理ともよんだが、ある意味でそれを嫌う科学的管理というべきことを要求した。しかしながら本質的には彼の管理法は課業管理の設定をめぐって成立する。それ故、

課業の設定は「科学的管理法」の中心をなすものにはかならない。本論の目的とする所はこの課業設定の評価、その科学的管理に於ける意義即ち、課業の設定が資本主義に於いて如何なる作用をなすものであり、そして、科学的管理の本質においてどんな役割をもつものであるかを究明する事にある。それは單に資本主義企業における価値過程からの評価、分析のみならずまた労働過程の内的論理に関連する面からの考察も加えられなければならない。かくする事によって課業設定の反動消極面と積極面との評価をなしうるであらうからである。

(1) F. W. Taylor, *Taylor's Testimony Before the Special House Committee*, 1912, pp. 6-7.

そこで本論は先ず前提として「科学的管理法」の問題点を提起する。第一にそれが労働者の怠業問題より出発した点を指摘し、特に彼が「工場管理 (Shop Management)」において主張した課業設定の意図と、そして彼が「科学的管理の原理 (The

*Principles of Scientific Management*, 1911) において主点をおいた「科学的管理の根本原理(または哲理)」との関連の問題を提起する。これを受け第三節でこの関連をめぐって課業設定の意味の理論的分析を行う。テイラーは「科学的管理の本質は広大な一般原理」というのであるが、この本質を追求して、それが使用者の一方的管理の確立を意味するものである事に次に論じる。これが第四節である。かくて最後にこの科学的管理の本質が使用者の一方的管理の確立にあるという四節の論を更に第三節の課業の分析から検討する事によって、次の様に再論する。それは価値過程の法則の作用の下に設定しうる課業設定を中核として確立するものである故に、使用者の即ち資本の意志の一方的管理の貫徹を期するものにはかならないと。しかし科学的管理は課業を除いては成立するものではない。資本の意志の一方的管理の貫徹の場合、労働者の意志は疎外せられるのであるが、しかしそれは労働者の団結による経営者への直接交渉——生産管理の場を通さないでの直接団体交渉という形で新たな展開をみるにいたる。この場合も課業は管理の形態の重要なポイントである。この事は新たな経営管理形態における課業設定の地位を示すものと思う。即ち労働者の意志が管理に反映した場合は勿論、そのヘゲモニーの下における管理においてもまた課業設定は管理の重要なポイントを占める事を意味する。課業設定が価値過程の法則の作用下に成立するとしても、それが

決して、その作用下のみで成立するものでない限りテイラーの科学的管理法の形態における課業設定は管理の重要なポイントを占める事は明らかであるが、本論ではそれを理論的に整理して論述する事によって具体的に分析評価するわけである。

## 二 科学的管理法の問題

テイラーの科学的管理法は一八八〇年から一九〇〇年のアメリカ資本主義の独占段階の確立過程の産物である。米國資本主義は繁栄と二度の恐慌を経過した、その間は独占段階の確立過程であったが、この過程に於ける合理化政策の一端として彼の科学的管理法は成立したのである。具体的にはアメリカ機械技術者協会(The American Society of Mechanical Engineers)の能率運動の一環である。しかしテイラー自身は出来高払いの賃率引下げに対応する労働者の怠業問題の解決より出発した。<sup>2)</sup>一九〇三年に発表された「工場管理(Shop Management)」が彼の考えをまとめたものである。その内容は「一、総論」「二、各種の賃銀支払制度」「三、工場の組織について」「四、単位時間の研究」「五、労資関係と管理法の中心問題」となっている。課題は第二章の賃銀制度から説き起こされて、課業の設定が出来高払制から課業式出来高払制への過程において説明される。技術的中心問題は時間研究である。<sup>3)</sup>「工場管理(Shop Management)」の原理としてはよく引用、利用される次

の説明がある。略省して示すと、

(a) 大いなる一日の課業、課業は漠然とした、かつ不足のものであつてはならない。内容と輪郭がはっきりとして、それをやりとおせるにやさし過ぎない事。

(b) 標準条件、標準化した条件と用具とによって課業が確實に完了出来る条件をつくつてやる事。

(c) 成功したら多く支払う。その代り

(d) 失敗したら損をする様にする。

この様に説明している。要点となるのは課業の設定とそのための時間研究とである。彼が「管理法成功の土台としての単位時間研究」といっている様に「この全制度は単位時間の精細な科学的研究を土台としているもので、この研究は科学的管理法の要素として最も重大なものである」。

(2) F. W. Taylor, *Shop Management*, Chapter 1, Chapter 2, do, *A Piece Rate System* のサマイトに、「労働問題の部分的解決に対する一つの試みとして」

(3) do, *Shop Management*, 1911, p. 148.

(4) do, *op. cit.*, p. 64.

(5) do, *op. cit.*, p. 59.

即ち労働者の怠業を解決する事に発し、その対策として管理を、より合理化するために課業の設定、単位時間研究をとりあげたという事が出来る。しかしながらその後の展開は依然とし

て労働者の抵抗が止むものではなかった。かえって彼らの管理法に対する反対は強烈なものとなつていったのである。勿論それは怠業とは質的に異つたものとなつていったのではあるが。

こうした中でテイラーの方法への批判は幾多なされている。この中、単位時間研究に対するものは生理学、心理学的見地から検討され、技術的にテイラーの非科学的である点が指摘されて来た。しかしこれは彼自身の説を少しも否定する事にはならないであらう。むしろこの結果はより科学的な課業の設定を可能ならしむる筈である。よしんば科学的に課業の設定が不可能としても、より近似値においてなし得る事は明らかであらう。テイラーの管理法の問題点が上記の様な自然科学的な課業の設定に関するのみであるならば問題は困難なものではない。

(6) 内海義人、労働科学序説、七三—八四頁。

テイラーは一九一一年に「科学的管理の原理 (*Principles of Scientific Management*)」と称する著述を発表している。こゝでは先著「工場管理 (*Shop Management*)」より主眼点がより概念的になつてゐる。例えば「科学的管理の根本はある広大な一般原理、一定の哲理から成つてゐる」と記している。主張は哲理にまで昇華するのである。これは何によつてかくなれるか。外因的には一般に次の様に説明する事が出来よう。即ちこの時代の背景から考へる事が出来る。一九一〇年東部地方鉄道会社が賃銀増大を要求したのに対し、荷主側からテイラーの

管理法による能率改善の余地ありとして反対され、賃銀を上げる事が出来なかった。又、一九一三、一四年のAFL年次大会の科学的管理法反対決議、一九一五年議会の軍工廠、郵政局におけるその管理法の禁止、等々ばげしい労働運動の状況がそれである。テイラーの管理法は始めから労働運動への対策として始まり、それは本質的に労務管理的な視点を中心におくものであるが、以上の様な状況がテイラーをして労働組合に言及するのを慎重にならしめ且つ具体性を脱して哲理の中にその本質を主張させたものと考えられる。一九一二年の科学的管理法特別委員会で行ったテイラーの供述は、科学的管理法が、時間研究でも職能的職長組織でも差別出来高制度でもなく、且つその総体でもないとしている。これは後述する様にその本質がより全般的な管理としての性格をもつものであり、労務論的視点にある事を示すものであるが、労働者の運動と関連して考えるとき、かかる主張が何故強調されるか、それが自然科学的であった課業設定と如何なる関連を有するものかを課業設定の分析から説明して行く必要があると考ええる。

(C) F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, p. 29.

(8) *do.*, *Taylor's Testimony Before the Special House Committee*, 1912.

### 三 科学的管理の分析

使用価値ある物を製作するのに最も合理的な方法が存在する事は論をまたない。工学的にいつても、また人間労働の生理、心理的にいつても、そこに一定の合理的な方法がある筈である。テイラーは一面この合理的な方法を労働作業において追究したといつてよい。彼のこの追究の手段が(自然)科学的にあやまりであつたとしても、そのより正しい手段によってその基準は求め得る筈である。それなのに問題はそれのみでないというのは如何なる理由によるものであるうか。使用価値ある物の生産は実験室の中の生産ではなく、市場に販売される商品の生産として行われる。それ故ここには経済的要求が貫徹かざるを得ない。即ち価値過程の法則が作用するという事である。これは次の説明を排除する意味からも、理論分析を必要とする。例えば資本主義企業での経営の問題はその商品生産のための一切の要素要因の相互間の関係で経営共同体が順調に發展する様な法則を見出すにあるというそれである。この考えからすると自然科学的の合理化基準と経済的要求とが本質的に別個のものとして考えられるのではなく、これらが全体として体系的に何らかの考えによつてその論理を求めうるという事になる。それ故に次の如く分析する。

資本主義的経営のなかで行われる生産行程は労働過程である

と同時に価値増殖過程である。<sup>9)</sup> 一方では生産手段と労働力とを組み合わせ生産を行い、特定の生産物をつくり出す労働過程であると同時に、貨幣の回転によって現象する価値増殖過程である。それ故この価値増殖過程と共に労働過程は行われる事になる。しかしながらこの両過程のそれ自体の内的発展の論理は実質的には別個のものである。労働過程それ自体においてはそれ自身の特殊な合理性から生ずる独自の内的発展の論理をもっている。所がこの労働過程が行われるのは価値増殖過程の中であつて、その価値増殖過程においてはその価値増殖過程の論理がある。この二つの論理法則は共に同一の商品生産行程にあるけれども労働過程の法則と価値増殖過程の法則とは全く異質的な法則である。それ故経済共同体の発展の法則をこの二つものものを加へ合せたものの中からつかむ事は不可能である。所でこの場合、次の事を考えねばならない。労働過程自体の論理法則と価値増殖過程のそれとは異質である故に混合されうるものではないが、労働過程自体の中に資本の主観的な判定にまつ所の余地が少なからず残されている様な場合は価値増殖過程の法則の作用が大きい地位を占める事となる。

(6) K. Marx, *Das Kapital* 第五章。

重要な基盤となるのは時間研究が技術的にはっきりと基準を設定する事には余地があるという事である。即ち能率基準の決定は前述した様に技術的にも十分に解決されているのではない。

時間研究も動作研究も本来はただ実際はどうなっているかの状態を明らかにするだけのものであつて、それから直ちに標準を導き出しうる性質のものではない。<sup>10)</sup> よしんば技術的に解決されたにしても、能率基準を設定するかどうかは使用価値生産に絶対的な条件ではない。かくてここにテイラーの管理法には価値増殖が大きく入りこんで来る事になる。テイラーの考へた事は課業の単位時間研究によつて労働者の怠業を解決するという事であつた。そしてテイラーが科学的な管理の本質として強調するのは課業の時間研究でも課業の理念でもなく、一つの哲理だといふのである。考えるにこの間の関連は、テイラーがその技術としている課業の設定は資本主義の問題として価値増殖の法則にのみ問題としうる労働問題をむしろ労働過程的な自然科学的の理念によつて処理しようとした点にある。即ち課業設定による管理のメカニズムには価値増殖の作用が入りこむから、そのメカニズムのみでは本格的に処理出来ない。むしろその主点を価値増殖の方法にうつす事になる。彼の考への出発点にかへつて、自分の管理法を次の様に強調せざるを得ないのである。即ち科学的な管理の本質は広大な一般原理、一定の哲理から成ると。

(10) 古林喜楽、質銀形態論、四七頁。

(11) J. Ermanski, *Theorie und Praxis der Rationalisierung*, S. 86.

#### 四 科学的管理の本質

それでは「科学的管理の根本はある広大な一般原理、一定の哲理から成っている」という、その広大な一般原理、一定の哲理の本体は何であらうか。これを彼の著述から見出して、それから科学的管理の本質を論じてゆきたい。

② F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, p. 29.

テイラーの科学的管理の全体を把握するには、その部分的個々の技術の一つや或いはそのいくつか、またはその全体の集合においてはなし得ない。これはテイラー自身の強調する所である。即ち「管理のメカニズムとその本質、あるいは土台となる哲理とを混同してはならない」のである。「科学的管理は何らかの能率装置でも、能率を確保する工夫でもなく、また能率装置の束や塊りでもない。それは新しい原価計算法でもなく、賞与制でもなく、割増制でもなく、賃銀支払制というのでもない。それは労働者に対してストップウォッチをもち何かを記録するものではなく、時間研究でもない。動作研究でもなくまた労働者の動作の分析でもない。それは多くの用紙を作って、『この式でやって下さい』と命令して多くの人に分けてやることではない。それは分任職長制乃至機能的職長制ではない。それは科学的管理というときに普通の人が想い浮べるような何等かの工

夫ではない」かくて「科学的管理の本質」について、テイラーは次の様に述べる。「科学的管理の本質は、特定の事業や産業に従事している労働者側に根本的な精神革命を起すことである。労働者側が自分の仕事、仲間、雇用者に対する義務について完全な精神革命を起すことである。同時にそれは管理者側に属する職長、工場長、事業の持主、重役会なども、彼等の労働者や日々の問題のすべてに対する義務について徹底した精神的革命をおこすことである」<sup>(14)</sup>。この様に科学的管理の本質は精神的革命であると強調されるのであるが、抽象的にはそうであっても、その本体は何であらうか。「科学的管理法の根本はある広大な一般原理、一定の哲理から成っている」というその本体である広大な一般原理は何であらうか。精神革命論からもうかがえる所ではあるが、次の論述はその本体を推察するに十分な証言となる。即ち「労使間のこの緊密、親密、個人的な協同こそは近代科学的管理すなわち課業管理の本質である」<sup>(15)</sup>。かくてまごう事なく、科学的管理の一般原理とは労使関係に関するものである。それ故に「管理のメカニズムとその本質、あるいは土台となる哲理とを混合してはならない」わけである。部分的個々の技術の一つ一つやその全体でもないわけである。広大な一般原理、一定の哲理というものは即ち、労使双方における根本的な精神的革命を、そして協調的個人的労使関係を意味する事になる。



(3) F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, p. 128.

(4) *do*, *Taylor's Testimony Before the Special House Committee*, p. 26.

(5) *do*, *op. cit.*, p. 27.

(6) *do*, *op. cit.*, p. 26.

(7) *do*, *op. cit.*, p. 128.

これは明らかに始めのテイラーの問題提起に呼応するものにはかならない。出来高払の賃率引下げに対する労働者の怠業問題の解決策より出発した事に応ずる当然の本質規定という事が出来よう。

テイラーの管理法は成立の時代的生産技術の発展段階、即ち初期の機械化の段階を基盤として成立した<sup>(19)</sup>。それ故賃金制度にその管理の場を求めて展開する。出来高払の賃率引き下げに対する労働者の怠業問題の解決がその出発点である。「普通の出来高制に於ては、管理者側は少しでも労働者が仕事の『最短時間』らしきものを示せば、それを見逃すまいとして、常にその標準時間の方に労働者を押し進めて行こうとし」、あるいは「各作業のなされた最短時間を表わす工場の記録や、それに多少ぬけのない推量を加えたものを手段として労働者側と交渉したり、また強制したりする」のに対して、他方労働者側としては「このようなことにならないよう絶えずあらゆる努力を払

い、管理の方向を誤まらせる」。即ち「管理者側を欺くために故意に怠業するという武器を白衛の手段とした」<sup>(20)</sup>。この様にテイラーは怠業問題を解釈する。管理の問題として出来高払制は管理上労使の係争点である。仕事のスピードと正確さの基準をきめるのに、管理者と労働者は「等しい比重」<sup>(21)</sup>をもっていたという事が出来る。かかる評価こそテイラーの管理の実はその本質を形成してゆく出発点にはかならないのである。「課業管理の本質はスピード問題のコントロールが全く管理者側に存するという事実にある」<sup>(22)</sup>と彼は「工場管理 (Shop Management)」で述べているのであるが、これこそ省みれば科学的管理の広大な哲理と彼をして後に言わしめた、その本質を指摘しているものに外ならない。即ち科学的管理の本質は管理者側にコントロールの支点があるという事である。一般の出来高払制は労使双方に管理の支点があった。これを管理者側にのみうつす事こそテイラーの意図であったと見る事ができる。「二つの異った人々、二つの異った派の協調を要するような管理活動において両派があたかも指導上同等の権力あるいは発言権をもつ場合には、そこには大抵可成りの不和、喧嘩、動揺が生じ、ひいては企業の成功を阻げるものである。しかしもし両者のどちらかが完全な指導権を握ればたとえ両者のうち誤まれた方が管理したとしてもなお企業は矛盾なく、また必ず協同的に発展するだらう」<sup>(23)</sup>と、その意図を述べている。かくて管理の指導権を完全に

管理者側にうつす事がなされねばならない。かくする事によって科学的管理は本質的に形成されるという事ができる。労使間において、出来高払制においては労使双方に存在したコントロールの支点を使用者側にうつす事がなされなければならない。かくする事によって管理者の即ち使用者の一方的管理は確立される。管理における使用者意志の一方的貫徹が成立する。これは労働者の怠業問題の解決という任務に対する順当な解答である。労使関係の問題は労使関係において解決されなければならないからである。テイラーはこの問題を使用者意志の一方的貫徹実現において解決したのである。これが即ち科学的管理の本質である。科学的管理の本体である労使関係のその本質である。かかる本質は管理形態が如何なる形をとろうと買かれる事になる。資本の意志として貫徹する。テイラーの場合、その展開の場を始め賃銀制度にとつたが、原価計算にその展開の場をとつて原価管理となつてもその本質は同じである。かくて「科学的管理の根本はある広大な一般原理、一定の哲理からなっている」というその広大な一般原理、一定の哲理の本体が労使関係に存在し、その本質が使用者の即ち資本の意志の一方的貫徹にあるという結論を得る事ができると思う。

(8) F. W. Taylor, *Shop Management*, Chapter 1, Chapter 2, etc.

(9) 参照、漢利重隆、経営管理総論（新訂版）二六頁。

(10) F. W. Taylor, *op. cit.*, p. 59.

(11) *do.*, *op. cit.*, p. 44.

(12) *do.*, *op. cit.*, p. 44.

(13) *do.*, *op. cit.*, pp. 43-44.

## 五 科学的管理の本質と課業

科学的管理の本質は、労使関係において、管理の指導権が使用者の一方管理にあるという事である。テイラーがその昔出来高払の賃率引下げに対する労働者怠業問題の対策より出発した事を考えれば当然の帰結という事が出来よう。それでは「工場管理（*Shop Management*）」に論述された課業設定による問題解決が科学的管理の本質でないとする課業の概念は「科学的管理」において如何なる地位を占めるのであろうか。科学的管理の根本が広大な一般原理、一定の哲理に昇華されると共に課業設定は消えうせないにしても、も早や重要なものではなく、単なる一技術としてのみ評価するを以て足りるものであろうか。テイラー自身も言う如く<sup>(24)</sup>そうではない。たしかに科学的管理から課業を除いては何ものもあり得ないであらう。それでは労使関係における資本意志の一方的貫徹としてその本質を規定される科学的管理において課業は如何なる関係を占めるものであろうか。

(24) F. W. Taylor's *Testimony Before the Special House*

先に一方的管理の成立を賃銀制度の展開過程に於いて述べた。そこに於いては普通の出来高払制における双方の管理から一方的管理の成立がなされた。この一方的管理をテイラーをして可能ならしめたものは実に課業設定にはかならない。彼は課業設定を出来高払制の中に持ちこむ事によって双方管理を一方的管理にやき直す事が出来たのである。この場合は課業制出来高払という賃銀制度によるものであるが、一方的管理は賃銀制度を必ずしも取る必要はない。それは原価管理の形態を取ってもかまわない。事実それはその生産技術の段階に左右される所である。しかし一方的管理が成立すれば如何なる場合に於いても科学的管理といえるのであろうか。そうではない。双方管理から一方管理への展開が課業設定に於いて可能になった事を除外しては科学的管理とはいえない。賃銀形態をとらずとも、課業設定をその構成の中核とする限り原価管理でもかまわない。原価管理が標準原価をその中核とする限り明らかに課業設定をその前提として<sup>(25)</sup>いる。それ故課業制出来高払でなくともかまわないが、しかし課業設定を除外しては「科学的管理」といえない事となる。

例 例え J. G. Blocker, Cost Accounting, p. 372.

ここではテイラーの管理法が賃銀制度の展開において成立し故に、賃銀制度——それは出来高払制であるが、この出来高払

#### 課業設定の評価

制において、本質と課業の関係、ひいては課業の評価を論考する。テイラーは出来高払の双方管理を一方管理にやき直す事に問題点をおいた。これを可能ならしめたメカニズムが課業の設定である。出来高払制やハルセー賃銀制度においては成行的に成立していた、課業量を前以て設定する。即ち労働者や経営者の「相互間でさんさん押し合いへし合いしたあげく、熟練した指導者の手助けもなく標準時間の方へ漸次移動してゆくのであるが、めつたにその傍まで近づく事はない」<sup>(26)</sup>成行管理に対し、その標準時間を前以て設定するのである。これは要するに成行、たゞよい(drifting)に対するくさびの役をする。このくさびは課業理念によって、双方管理として成行的に管理されていたのを固定化したわけである。そしてこの事はその課業を一方的に即ち使用者側においてといわないまでも労使のいずれか一方において、いいかえると管理が労使の双方のぶつかりあいにおいてでなく、課業設定という形態を通してのみなされるという方法、即ち双方的でなく一方的管理(Unidivided Control)を形成する事を意味するわけである。テイラーに於いては職能分離を行い、課業設定は管理者にのみ課せられた任務となる。それ故使用者の一方的管理が成立する。双方管理はここに於いて課業のくさびをめぐって一方的管理に転化する。即ちテイラーに於いては課業理念が、その本質である一方管理の樹立に根本的基盤をなしたわけである。それ故もしこの課業理念を除いて

は「科学的管理」の意味をなさないのである。これに対し例えれば科学的態度 (Scientific Attitude) を各面において応用してゆく事が科学的管理だという考えがある。<sup>(68)</sup> この考えによると「科学的管理とは技術 (Technique—the sequence of research, standardization, planning, Control) としはしば考えられているけれども、もっと深い意味では、態度あるいは哲理ではある。即ち産業上の種々の問題の解決のための科学的調査の方法や標準の十分なる受入れである。そしてこれが賃銀支払や計画や組織等に応用せられる」<sup>(69)</sup> ここでは課業自体単に「技術」の地位を占めるに留まるにすぎない。これは科学的な管理であるかも知れないがテイラーの創始した「科学的管理」とはいえない。なぜならば「科学的管理」の本質は一方管理として使用者の、即ち資本の意志の一方的貫徹であるが、それが単に無条件あるいは無機構に成立するのではなく、一定のメカニズム即ち課業の設定に基づいて成立する事にその要諦があるからである。

<sup>(68)</sup> F. W. Taylor, *Shop Management*, p. 59.

<sup>(69)</sup> *Id.*, *op. cit.*, p. 144.

<sup>(70)</sup> E. H. Anderson, the Meaning of Scientific Management, *Harvard Business Review*, Vol. XXVII, November 6, 1949.

課業の設定は、「科学的管理」の本質である。使用者側の一方的管理 (undivided Control) 樹立におけるメカニズムとしての、

重要な地位を占めるものである。若しこれを欠かんか、少くともいわゆる「科学的管理」は成立しないものである。所で先に「科学的管理の分析」における節において、労働者の怠業問題の解決方策として考えられた課業管理は、資本主義的方法による課業設定によって解決せんとした試みであった事を論じた。ここに於いてテイラーは課業は労働科学的、工学的に設定せられる事を述べるが、しかし製品の生産が商品生産として行われるに限り、課業設定が生産技術的に絶対必要な存在でない限り、どうしても課業設定に価値過程の法則が支配的に入りこまざるを得ない事を先きに論じた。もしここに於いて課業設定が労働科学的、工学的に即ち自然科学的になされ得るとし、価値法則が作用するすぎないとするならば、テイラーの解決策はそこに自然科学的な未熟や不備があったとしても、さほど問題ではなかった筈である。前節で科学的管理の本質は使用者の一方的管理にあるとしたが、課業の設定の指導権、企画権が使用者にあったとしてもそれほど問題ではない筈である。それこそテイラーが主張するように労働作業と企画との分業がで生産性が向上する事は論をまたないであろう。労働者と使用者のうち「どちらかが完全な指導権を握ればたとえ両者のうち誤れる方が管理したとしてもなお企業は矛盾なく、また必ず協調的に発展するだろう」という事もまたいいう所であらう。しかしながら課業設定には価値過程の法則が作用して来る。ここに問題があ

る。先に科学的管理の本質は使用者の即ち資本の意志の一方的貫徹にあるといったが、この使用者の即ち資本云々は、ここにいう課業設定に価値法則が入りこんで来て始めていい得る所である。もしそうでなければ単に使用者の云々とのみ言えばよいのである。即ち科学的管理の本質は「科学的管理の分析」なる節で論じた課業設定の分析がなければかく規定する事は出来ない。テイラーは労使協調として主張を課業設定の自然科学的可能性に基づいてなし、その上で使用者側の一方管理を主張するのであるが、我々は第三節の課業設定の分析と第四節の科学的管理の本質に於いて論じた事から次の如く結論する事が出来る。科学的管理の本質は資本の意志の一方的貫徹にある。しかし、これは課業設定のメカニズムを要点としている場合のみとつけ加えねばならない。

かかる科学的管理法が施行せられた場合、労働者の意志は管理の場から疎外せられると共に、直接、経営者に団体交渉を通して圧力を加える形態に発展する事となる。これは課業の設定が自然科学的のみに設定せられ得るものでない限り極めて有意義である。経営者の一方的管理に対する当然の圧力となる。この場合課業は自然科学的に厳正に設定され得ず、使用者のそして資本の意志に基づいて、即ち価値過程の法則の作用の下に設定される限り、またかかる使用者としての直接的な団体交渉の結果から課業設定は影響をうける事となる。この事は科学的管

理のメカニズムの要点としての課業設定が意義をなくし地位を失う事を意味しない。それはむしろこの意味で課業設定の理念が近代経営の要点をなすことを意味するであらう。

③ F. W. Taylor, *Shop Management*, pp. 43-44.

(終)